

第201回 定時株主総会招集ご通知

開催日時 | 2026年3月27日（金曜日）
午前10時（受付開始 午前9時）

開催場所 | 当社 大阪本社 4階ホール
大阪市北区大淀北2丁目1番2号

証券コード：4612

株主の皆さまへ

平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。当社第201回定時株主総会を2026年3月27日（金）に開催するにあたり、ここに招集通知をご案内申し上げます。



取締役 代表執行役共同社長
ウィー・シューキム



取締役 代表執行役共同社長
若月 雄一郎

当社グループは、経営上の唯一のミッションとして「株主価値最大化（MSV[※]）」を掲げています。MSVとは、顧客・取引先・従業員・社会などへの責務を果たした上で、残存する「株主価値」の最大化に尽力し、富の創出を図っていく考え方です。



※Maximization of Shareholder Valueの略

株主各位

証券コード4612
(発信日) 2026年3月12日
(電子提供措置の開始日) 2026年3月2日
大阪市北区大淀北2丁目1番2号

日本ペイントホールディングス株式会社
取締役 代表執行役共同社長 若月 雄一郎

第201回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

さて、当社第201回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上に「第201回定時株主総会招集ご通知」として掲載していますので、次のいずれかのウェブサイトへアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト

<https://www.nipponpaint-holdings.com/ir/stock/meeting/>



東京証券取引所（東証上場会社情報サービス）

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

東京証券取引所ウェブサイトでは銘柄名（会社名）「日本ペイントホールディングス」または証券コード「4612」を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」を選択のうえ、ご確認ください。



なお、当日ご出席されない場合は、電磁的方法（インターネット）または書面によって議決権を行使することができますので、お手数ながら「株主総会参考書類」をご検討のうえ、**2026年3月26日（木曜日）午後5時までに議決権を行使**くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

- | | |
|--------|---|
| 1 日 時 | 2026年3月27日（金曜日）午前10時 |
| 2 場 所 | 大阪市北区大淀北2丁目1番2号 当社 大阪本社 4階ホール
(末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。) |
| 3 目的事項 | 報告事項
1. 第200期（2025年1月1日から2025年12月31日まで）
事業報告、連結計算書類および計算書類の内容報告の件
2. 会計監査人および監査委員会の第200期連結計算書類監査結果報告の件
決議事項
第1号議案 剰余金処分の件
第2号議案 取締役8名選任の件 |

以 上

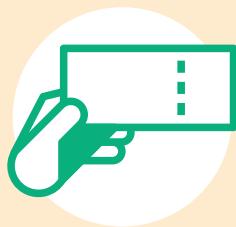
電子提供措置事項を修正する必要がある場合は、電子提供措置事項掲載ウェブサイトにてその旨、修正前の事項および修正後の事項を掲載させていただきます。

電子提供措置事項のうち、事業報告の「業務の適正を確保するための体制および当該体制の運用状況」、連結計算書類の「連結持分変動計算書」、「連結注記表」および計算書類の「株主資本等変動計算書」、「個別注記表」につきましては、法令および当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載していません。なお、これらの事項は、「第201回定時株主総会招集ご通知【電子提供措置事項のうち法令及び定款に基づく書面交付請求による交付書面に記載しない事項】」に掲載しています。

書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面に記載の連結計算書類および計算書類は、会計監査人および監査委員会
が監査をした連結計算書類および計算書類の一部です。

議決権行使のご案内

当日ご出席の場合



株主総会出席による 議決権行使

同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。

開催日時
2026年3月27日（金曜日）
午前10時

事前行使のご案内



インターネットによる 議決権行使

議決権行使サイト（<https://evote.tr.mufg.jp/>）にアクセスしていただき、**2026年3月26日（木曜日）午後5時まで**に議案に対する賛否をご入力ください。

詳細は次頁の「インターネットによる議決権行使のご案内」をご参照ください。



書面による 議決権行使

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、**2026年3月26日（木曜日）午後5時まで**に到着するようご返送ください。

複数回にわたり行使された場合の議決権の取扱い

- (1) インターネットと書面により重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効とさせていただきます。
- (2) インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

議案に対する賛否の表示がない場合の取扱い

書面により議決権を行使された場合の議決権行使書において、議案に対する賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示があったものとさせていただきます。



インターネットによる議決権行使のご案内

インターネットによる議決権行使は、下記の事項をご確認いただきまして、議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

議決権行使期限

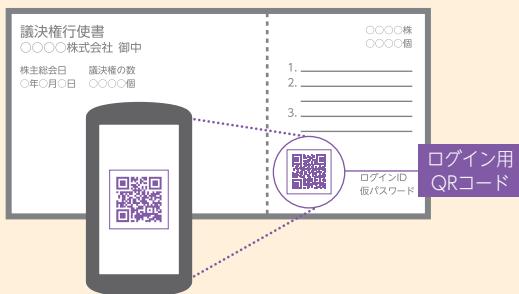
2026年3月26日（木曜日）午後5時まで

※ただし、毎日午前2時30分から午前4時30分までは取扱いを休止します。

QRコードを読み取る方法

議決権行使書副票に記載のログインID・仮パスワードを入力することなく、議決権行使サイトにログインすることができます。

- 1 議決権行使書副票（右側）に記載のQRコードを読み取ってください。



QRコードは㈱デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は画面の入力案内に従って賛否をご入力ください。

ご注意事項

議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金、通信料金等）は、株主様のご負担となります。

機関投資家の皆様へ

株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームのご利用を事前に申し込まれた場合は、当該プラットフォームにより議決権を行使いただけます。

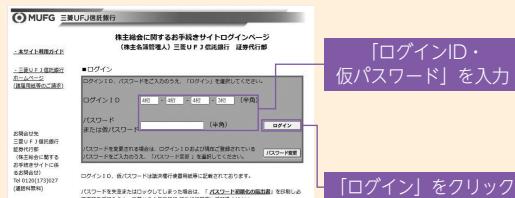
ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使サイト

<https://evote.tr.mufg.jp/>

- 1 議決権行使サイトにアクセスしてください。

- 2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID」および「仮パスワード」を入力。



- 3 以降は画面の入力案内に従って賛否をご入力ください。

システム等に関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）

電話 **0120-173-027**（通話料無料）

（受付時間 午前9時から午後9時まで）

第1号議案 剰余金処分の件

当社は、顧客・取引先・従業員・社会等への責務を果たした上で残存する株主価値の最大化を経営上の唯一のミッションとしております。

その際、当社は財務規律を維持しつつ、成長投資を優先的に実施し、基本的1株当たり当期利益（EPS）の増大を通じて株主の皆様へのトータル・シェアホルダー・リターン（TSR、株主総利回り）を向上させることに主眼を置いております。そして、TSRのうち配当については、業績動向、投資機会等を総合的に勘案しながら、累進配当（※）を行うことを基本方針としており、当期の期末配当につきましては以下のとおりといたしたいと存じます。

※ 原則として減配せず、配当の維持もしくは増配を行う。

期末配当に関する事項

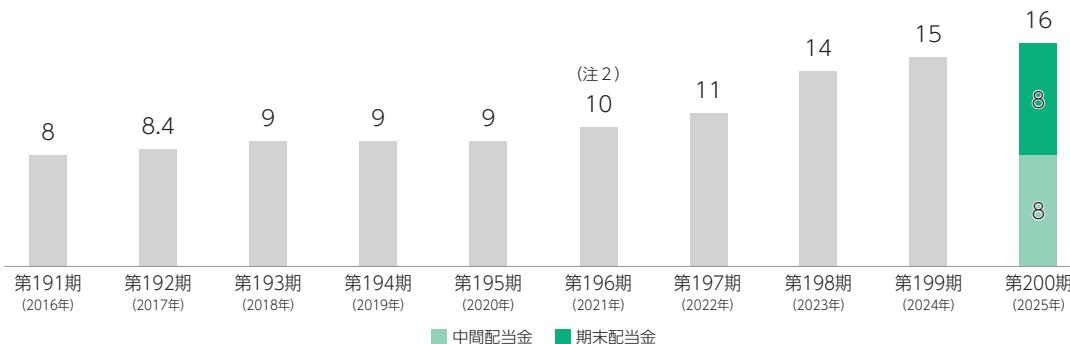
(1) 株主に対する配当財産の割当てに関する事項およびその総額

当社普通株式1株につき 金 8円 総額 18,623,704,464円

(2) 剰余金の配当が効力を生じる日

2026年3月30日

■ 年間配当金の推移（円）（注1）



(注1) 2021年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っており、年間配当金については、株式分割の影響を考慮した換算後の金額を記載しています。

(注2) 創業140周年記念配当1円が含まれます。

第2号議案 取締役8名選任の件

本総会終結の時をもって、取締役9名全員が任期満了となります。つきましては、指名委員会の決定に基づき、次の取締役候補者8名（社外取締役5名）の選任をお願いするものです。

取締役候補者は、次のとおりです。なお、記載は姓のアルファベット順としています。

番号	氏名		現在の地位および担当	取締役会出席状況
1	Goh Hup Jin ゴー・ハップジン	再任	取締役会長 ■ 指名委員 ■ 報酬委員	100% (6回/6回)
2	はら ひさし 原 壽	再任 社外 独立	独立社外取締役 ■ 指名委員長	100% (6回/6回)
3	Andrew Larke アンドリュー・ラーク	再任 社外 独立	独立社外取締役 ■ 監査委員	100% (5回/5回)
4	Lim Hwee Hua リム・フィーホア	再任 社外 独立	独立社外取締役 ■ 報酬委員長	83% (5回/6回)
5	みつはし まさたか 三橋 優隆	再任 社外 独立	独立社外取締役 ■ 監査委員長	100% (6回/6回)
6	なかむら まさよし 中村 昌義	再任 社外 独立	筆頭独立社外取締役、取締役会議長 ■ 指名委員 ■ 報酬委員 ■ 監査委員	100% (6回/6回)
7	わかつき ゆういちろう 若月 雄一郎	再任	取締役 代表執行役共同社長	100% (6回/6回)
8	Wee Siew Kim ウィー・シューキム	再任	取締役 代表執行役共同社長	100% (6回/6回)

(注) アンドリュー・ラーク氏は、2025年3月27日開催の第200回定時株主総会において新たに取締役に選任され、就任しましたので、同日以降に開催した取締役会への出席状況を記載しています。

再任 再任取締役候補者 社外 社外取締役候補者 独立 独立役員候補者

候補者番号 1



再任

生年月日

1953年4月6日

所有する当社の株式数
なし

在任年数

11年3か月
(本総会最終時)

取締役会への出席状況

6回/6回

指名委員会への出席状況

7回/7回

報酬委員会への出席状況

6回/6回

ゴー・ハップジン (Goh Hup Jin)

略歴、地位

- 1984年6月 Wuthelam Holdings Ltd. Managing Director (現在)
- 1987年9月 Nipsea Holdings International Ltd. Director (現在)
- 1993年12月 Nipsea Pte. Ltd. (現 Nippon Paint Holdings SG Pte. Ltd.) Director (現在)
- 2011年1月 Epimetheus Limited Director
- 2012年8月 Nipsea International Limited Director (現在)
- 2013年12月 Rainbow Light Limited Director (現在)
- 2014年12月 当社取締役
- 2018年3月 当社取締役会長
- 2019年3月 当社取締役
- 2021年4月 当社取締役会長 (現在)
- 5月 DuluxGroup Limited Director (現在)
- 2025年3月 LSF11 A5 TopCo LLC (※) Director (現在)

※コーティング周辺製品等向け化学品の製造・販売会社 (AOC) の持株会社

重要な 兼職の状況

Nipsea International Limited Director
Nippon Paint Holdings SG Pte. Ltd. Director
DuluxGroup Limited Director
LSF11 A5 TopCo LLC Director

取締役候補者とした理由

ゴー・ハップジン (Goh Hup Jin) 氏は、当社の親会社であるNipsea International Limited の Directorを務めています。1979年より同氏の経営の下、日本ペイントブランドはアジア各国の市場に深く浸透してきました。

同氏は、2014年の取締役就任以来、取締役会長および取締役会議長を歴任し、2020年より指名委員および報酬委員を務めています。各業界およびキャピタルマーケットに関する知見と経験に基づき、個々の議案や案件への専門的な意見や助言を行うとともに、執行との密なコミュニケーションにより、取締役会の意思決定の強化に貢献しています。

当社指名委員会は、このような貢献に鑑み、同氏を引き続き取締役候補者としてしました。

候補者番号

2



再任

社外

独立

生年月日

1947年7月3日

所有する当社の株式数

134,289株

在任年数

8年（本総会終結時）

取締役会への出席状況

6回/6回

指名委員会への出席状況

7回/7回

はら ひさし 原 壽

略歴、地位

- 1975年4月 弁護士登録、長島・大野法律事務所（現 長島・大野・常松法律事務所）入所
- 2000年1月 長島・大野・常松法律事務所マネージング・パートナー弁護士
- 2006年1月 同事務所代表弁護士
- 2012年3月 中外製薬株式会社社外監査役
- 2013年1月 長島・大野・常松法律事務所アジア総代表
- 2018年1月 同事務所顧問
- 3月 当社社外取締役（現在）
- 2022年1月 T&K法律事務所シニアカウンセラー（現在）
- 2025年6月 株式会社サンケイビル社外取締役（現在）

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

原 壽氏は、40年以上の弁護士としてのキャリアを有し、多くのクロスボーダーのM&A取引に関与するとともに、様々な企業法務案件を手がけてきました。2011年にはChambers and PartnersよりChambers Asia-Pacific Lifetime Achievement Awardを受賞する等クロスボーダーのM&A取引に携わる弁護士として高く評価されています。

同氏は、弁護士としての多角的な視点からM&A取引やコーポレートガバナンス等の様々な取締役会での議論において、経営戦略の実現に向け、執行への適切かつ客観的な意見や助言を行いました。また、2020年からは指名委員長として、取締役会構成と執行体制における指名プロセスを継続的にリードしています。

当社指名委員会は、引き続き取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化が期待できるため、同氏を社外取締役候補者としました。

候補者番号 **3**



再任 社外 独立

生年月日

1968年12月3日

所有する当社の株式数

13,900株

在任年数

1年（本総会終結時）

取締役会への出席状況

5回/5回

（2025年3月27日就任後）

監査委員会への出席状況

2回/2回

（2025年5月14日監査委員就任後）

アンドリュー・ラーク (Andrew Larke)

略歴、地位

- 2006年4月 Orica Limited Executive Global Head of Strategy, Planning and M&A
- 2010年10月 DuluxGroup Limited Non-Executive Director（現在）
- 2013年2月 Orica Limited Executive Global Head Chemicals
- 2015年2月 Ixom chemicals Managing Director and CEO
- 3月 Diversified United Investment Limited Non-Executive Director（現在）
- 10月 Ixom Pty Ltd Chairman
- 2018年1月 L1 Long Short Fund Limited Independent Chairman（現在）
- 2019年2月 Ixom Holdings Pty Ltd Chairman（現在）
- 2024年7月 Aspire2 Group Limited Chairman（現在）
- 2025年3月 当社社外取締役（現在）

重要な 兼職の状況

DuluxGroup Limited Non-Executive Director
Diversified United Investment Limited Non-Executive Director
L1 Long Short Fund Limited Independent Chairman
Ixom Holdings Pty Ltd Chairman

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

アンドリュー・ラーク (Andrew Larke) 氏は、世界最大の鉱山用火薬・化学品メーカーであるOricaなどにおいて長年にわたりコーポレートアドバイザーとして企業合併、買収、売却に関与してきました。また、DuluxGroup (当時豪州証券取引所上場企業、現当社子会社)のNon-Executive Directorとして、グローバルな化学・塗料業界に携わっています。その他現在は、オセアニアの大手化学品メーカーにてChairman、豪州の上場投資ファンドにてIndependent Chairmanの職を担っています。

同氏は、当社の社外取締役就任以来、M&Aを含む当社グループの戦略、グローバルな事業成長などの議論に積極的に貢献しています。また、監査委員として、リスク管理やガバナンスに関する適切な助言を行っています。

当社指名委員会は、引き続き取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化が期待できるため、同氏を社外取締役候補者としてしました。

候補者番号 **4**



再任 社外 独立

生年月日

1959年2月26日

所有する当社の株式数

64,300株

在任年数

4年（本総会終結時）

取締役会への出席状況

5回/6回

報酬委員会への出席状況

6回/6回

リム・フィーホア (Lim Hwee Hua)

略歴、地位

- 1989年8月 Swiss Bank Corporation（現UBS Group AG） 入行
- 1996年12月 Parliament of Singapore
- 2000年8月 Temasek Holdings (Private) Limited Managing Director
- 2002年4月 Parliament of Singapore Deputy Speaker
Public Accounts Committee Chairman
- 2004年8月 Minister of State for Finance
Minister of State for Transport
- 2008年4月 Senior Minister of State for Finance
Senior Minister of State for Transport
- 2009年4月 Minister in the Prime Minister's Office
Second Minister for Finance
Second Minister for Transport
- 2011年7月 Jardine Cycle & Carriage Limited Independent Director
- 10月 Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P. Senior Advisor
- 2014年7月 United Overseas Bank Limited Independent Director
- 2022年3月 当社社外取締役（現在）
- 2023年4月 Japfa Ltd. Non-Executive Independent Chairman
- 6月 株式会社JERA独立社外取締役（現在）

重要な 兼職の状況

株式会社JERA独立社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

リム・フィーホア (Lim Hwee Hua) 氏は、シンガポール国会議員に当選以降、政府の複数の要職および大臣職を務めました。内閣入閣前は、政府の投資会社である Temasek HoldingsのManaging Directorとして投資先企業の取締役役に就任し、リストラクチャリングや海外企業との戦略提携を実現しました。その他、Kohlberg Kravis Robertsなどでプライベートエクイティに関する活動に従事してきました。

同氏が有する幅広いネットワークおよび投資ファンドやスチュワードシップに関する豊富な知見と経験に基づき、投資案件や事業戦略について執行への的確な助言を行うとともに、取締役会に対しても新たな提起をし、その職責を果たしています。また、2023年より報酬委員長を務め、株主価値最大化に資する役員報酬決定プロセスを適切にリードしています。

当社指名委員会は、引き続き取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化が期待できるため、同氏を社外取締役候補者としてしました。

候補者番号

5



再任 社外 独立

生年月日

1957年9月30日

所有する当社の株式数

90,589株

在任年数

6年（本総会終了時）

取締役会への出席状況

6回/6回

監査委員会への出席状況

8回/8回

みつ はし

三橋

まさ たか

優隆

略歴、地位

- 1979年11月 プライスウォーターハウス会計事務所入所
1983年3月 公認会計士登録
2004年7月 中央青山PwC トランザクション・サービス株式会社
（現 PwCアドバイザリー合同会社）代表取締役
2008年4月 あらた監査法人（現 PwC Japan有限責任監査法人）パートナー
2012年7月 株式会社あらたサステナビリティ認証機構
（現 PwCサステナビリティ合同会社）代表執行役
2018年7月 PwCあらた有限責任監査法人（現 PwC Japan有限責任監査法人）
エグゼクティブアドバイザー
2019年5月 三橋優隆公認会計士事務所代表（現在）
サステナブルバリューアドバイザー株式会社代表取締役（現在）
6月 富士フィルムホールディングス株式会社社外監査役（現在）
当社ガバナンス諮問委員会アドバイザー
2020年2月 スカイマーク株式会社社外取締役
3月 当社社外取締役（現在）
2021年9月 インテグラル株式会社社外監査役
2024年3月 同社社外取締役（監査等委員）（現在）

重要な 兼職の状況

富士フィルムホールディングス株式会社社外監査役
インテグラル株式会社社外取締役（監査等委員）

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

三橋優隆氏は、監査法人PwC Japanグループで公認会計士として会計監査およびM&A関連業務に長年携わり多様な経験を積んだほか、コンサルティング・ファームの代表取締役としてESG・サステナビリティの観点から企業の長期価値創造に関する豊富な経験を有しています。

同氏は、財務会計やESG・サステナビリティ、リスクマネジメントに関する専門的かつ国際的な知見および経験を活かし、執行に対して意見や適切な助言を行ってまいります。また、2020年より監査委員長を務め、「Audit on Audit」の枠組みを構築するとともに、会計監査人および海外パートナー会社の会計監査を担当する現地監査法人との議論をリードし、グループガバナンス体制の強化等を執行へ提言しています。

当社指名委員会は、引き続き取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化が期待できるため、同氏を社外取締役候補者としてしました。

候補者番号

6



再任 社外 独立

生年月日

1954年11月10日

所有する当社の株式数

123,789株

在任年数

8年（本総会終結時）

取締役会への出席状況

6回/6回

指名委員会への出席状況

6回/7回

報酬委員会への出席状況

4回/6回

監査委員会への出席状況

5回/5回

(2025年3月27日監査委員就任後)

なか むら

中村

まさ よし

昌義

略歴、地位

- 1977年4月 株式会社三菱銀行（現 株式会社三菱UFJ銀行） 入行
- 1996年9月 Lehman Brothers Inc. Managing Director
- 1999年3月 Morgan Stanley Limited Managing Director
- 2006年6月 三菱UFJ証券株式会社（現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社）
取締役常務執行役員
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ執行役員
- 2011年2月 中村荒井パートナーズ株式会社（現 OCTAHEDRON株式会社） 代表取締役（現在）
- 2018年3月 当社社外取締役（現在）

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

中村昌義氏は、Lehman Brothers、Morgan Stanley等の米国大手投資銀行および三菱UFJ証券株式会社（現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社）において、M&Aアドバイザー業務およびキャピタルマーケットからの資金調達の専門家として30年以上の豊富な実務経験を有し、この間、多数の大型クロスボーダーM&A取引を成立に導いてきました。

同氏は、2020年より筆頭独立社外取締役として独立社外取締役の意見集約および執行への提言に加え、取締役会および各委員会を繋ぐ包括的な役割を担っています。さらに、指名委員および報酬委員として取締役会構成と執行体制やその報酬を設計し、また監査委員として、監査体制を整備する等、その職責を果たしています。2021年より取締役会議長を務め、効果的なファシリテートにより取締役会での議論の深化を牽引し、取締役会の実効性向上に貢献しています。

当社指名委員会は、引き続き取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化が期待できるため、同氏を社外取締役候補者としてしました。

候補者番号

7



再任

生年月日

1966年8月28日

所有する当社の株式数

225,110株

在任年数

4年（本総会終結時）

取締役会への出席状況

6回/6回

わか つき

ゆう いち ろう

若月 雄一郎

略歴、地位

- 1989年4月 株式会社日本興業銀行（現 株式会社みずほ銀行） 入行
- 2000年3月 メリルリンチ日本証券株式会社（現 BofA証券株式会社） 入社
- 2016年1月 同社取締役
6月 同社投資銀行部門副会長
- 2019年11月 当社専務執行役員
- 2020年1月 当社専務執行役員CFO
3月 当社専務執行役CFO
- 2021年4月 当社代表執行役共同社長（現在）
5月 Nippon Paint Holdings SG Pte. Ltd. Director（現在）
DuluxGroup Limited Director（現在）
10月 日本ペイントコーポレートソリューションズ株式会社代表取締役社長（現在）
- 2022年3月 同社取締役（現在）
- 2025年3月 LSF11 A5 TopCo LLC（※） Director（現在）
※コーティング周辺製品等向け化学品の製造・販売会社（AOC）の持株会社

重要な 兼職の状況

- Nippon Paint Holdings SG Pte. Ltd. Director
- DuluxGroup Limited Director
- LSF11 A5 TopCo LLC Director
- 日本ペイントコーポレートソリューションズ株式会社代表取締役社長

取締役候補者とした理由

若月雄一郎氏は、グローバル投資銀行であるMerrill Lynchで長くキャピタルマーケットにかかわる企業の成長戦略の実現に携わってきました。2019年に当社入社後は専務執行役員、CFOを務め、2021年以降は代表執行役共同社長として執行をリードしました。

同氏は、ガバナンス機能や財務体質の強化に加えて、株式市場におけるスタンスの確立、M&Aの推進、経営体制の変革など当社の経営基盤の強化と成長戦略の実現において中心的役割を果たしています。また、積極果敢な業務執行と並行して、取締役就任後は、執行と監督間の情報共有の強化を図ることで成長戦略議論の深化を実現し、豊富な経験と実績を活かして取締役会の意思決定機能の強化に貢献しています。

当社指名委員会は、このような貢献に鑑み、同氏を引き続き取締役候補者とした。

候補者番号 8



再任

生年月日

1960年8月19日

所有する当社の株式数

145,000株

在任年数

4年（本総会終結時）

取締役会への出席状況

6回/6回

ウィー・シューキム (Wee Siew Kim)

略歴、地位

- 2002年5月 Singapore Technologies Engineering Ltd. Deputy CEO
 - 2009年8月 Nipsea Management Company Pte. Ltd. Group CEO
 - 2013年4月 Mapletree Logistics Trust Management Ltd. Independent Director
 - 2017年5月 SIA Engineering Company Limited Independent Director（現在）
 - 2019年8月 DuluxGroup Limited Director（現在）
 - 2020年1月 当社副社長執行役員
 - 10月 Singapore Telecommunications Limited Independent Director（現在）
 - 2021年4月 当社代表執行役共同社長（現在）
 - 2022年3月 当社取締役（現在）
 - 4月 Nippon Paint Holdings SG Pte. Ltd. Director（現在）
 - 2025年3月 LSF11 A5 TopCo LLC（※） Director（現在）
- ※コーティング周辺製品等向け化学品の製造・販売会社（AOC）の持株会社

重要な 兼職の状況

NIPSEA Group CEO
Nippon Paint Holdings SG Pte. Ltd. Director
DuluxGroup Limited Director
LSF11 A5 TopCo LLC Director
SIA Engineering Company Limited Independent Director
Singapore Telecommunications Limited Independent Director

取締役候補者とした理由

ウィー・シューキム (Wee Siew Kim) 氏は、航空宇宙・防衛エンジニアリング企業であるSingapore Technologies EngineeringでDeputy CEOとして、同社の経営にあたりました。2009年に当社グループに参画し、アジア事業を当社の中核事業へと成長させ、2021年以降は代表執行役共同社長として執行をリードしています。

同氏は、ガバナンス機能や財務体質の強化に加えて、国内外事業の収益性改善、M&Aの推進、経営体制の変革など、経営基盤の強化とグローバルでの事業オペレーションをリードしています。また、積極果敢な業務執行と並行して、取締役就任後は、執行と監督間の情報共有の強化を図ることで成長戦略議論の深化を実現し、豊富な経験と実績を活かして取締役会の意思決定機能の強化に貢献しています。

当社指名委員会は、このような貢献に鑑み、同氏を引き続き取締役候補者としてしました。

- (注) 1. 原 壽、アンドリュー・ラーク、リム・フィーホア、三橋優隆、中村昌義、若月雄一郎およびウィー・シューキムの各氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. ゴー・ハップジン氏は、過去10年間以内において当社の親会社であるNipsea International Limitedにおいて Director を務めており、同社の議決権の90.91%を保有しています。
3. 当社は、原 壽、アンドリュー・ラーク、リム・フィーホア、三橋優隆および中村昌義の各氏との間で、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、各氏の再任が承認可決された場合、上記責任限定契約を継続する予定です。なお、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は法令に定める最低責任限度額としています。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる株主代表訴訟、会社訴訟、第三者訴訟の損害および費用を当該保険契約により填補することとしています。候補者の再任が承認可決された場合は、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、次回更新時には同内容での更新を予定しています。
5. 原 壽、アンドリュー・ラーク、リム・フィーホア、三橋優隆および中村昌義の各氏は、当社の「社外取締役の独立性判断基準」および東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしています。当社は、各氏を同取引所の定めに基づく独立役員として届け出ており、各氏の再任が承認可決された場合、引き続き独立役員となる予定です。
6. リム・フィーホア氏が2023年6月から社外取締役を務めている株式会社JERAは、同氏の在任期間が一部重なる2019年4月から2023年10月にかけて卸電力取引所が開設する翌日市場（スポット市場）において、市場相場を変動させる認識を有しつつ、停止する発電ユニットの余剰電力の一部を供出していなかったことについて2024年11月12日に経済産業省から相場操縦の行為に当たるとして業務改善勧告を受け、同社は経済産業省に対して2024年12月12日に再発防止策を報告しています。同氏は、事前にはこの事実を認識していませんでしたが、日頃から法令遵守などの視点に立った提言を行っていました。また、この事実が判明した後は、徹底した調査の実施、再発防止に向けた内部統制の強化やコンプライアンスの徹底について提言等を行っています。
7. 三橋優隆氏が2020年2月から2024年6月まで社外取締役を務めていたスカイマーク株式会社は、同氏の在任期間中である2022年12月25日に整備従事者がアルコール検査を実施せずに酒気を帯びた状態で整備に係る業務等を実施した事態に関して、2023年2月7日、国土交通省から業務改善勧告および安全統括管理者の職務に対する警告（行政指導）を受け、また、2023年6月19日に整備従事者がアルコール検査を実施せずに整備に係る業務を実施した事態に関して、同年9月5日、国土交通省から嚴重注意（行政指導）を受けています。同氏は、事前にはこれらの事実を認識していませんでしたが、日頃から法令遵守などの視点に立った提言を行っていました。また、これらの事実が判明した後は、徹底した調査の実施、再発防止に向けた内部統制の強化やコンプライアンスの徹底について提言等を行っていました。

(ご参考) 各取締役候補者の保有する経験・スキル

番号	氏名	経験・スキル						
		事業会社 経営経験	グローバル 経験	M&A 経験	ファイ ナンス	法務	IT/ デジタル	製造/技術 /研究開発
1	ゴー・ハップジン	◎	◎	○	○	○	○	◎
2	原 壽	◎	◎	◎		◎		
3	アンドリュー・ラーク	◎	◎	◎	○	○	○	○
4	リム・フィーホア	○	◎	◎	◎		◎	
5	三橋 優隆	○	◎	◎	◎			
6	中村 昌義	○	◎	◎	◎			
7	若月 雄一郎	○	◎	◎	◎	○		
8	ウィー・シューキム	◎	◎	◎	○			○

当社の「社外取締役の独立性判断基準」

1. 当社は、社外取締役または社外取締役候補者が、当社において合理的に可能な範囲で調査した結果、次の各項目に定める要件を満たすと判断される場合に、当社に対し十分な独立性を有していると判断する。
 - (1) 本人が、当社の支配株主（注1）でないこと。
 - (2) 本人が、当社の親会社（注2）の業務執行者（注3）、取締役または出身者（注4）でないこと。
 - (3) 本人が、当社および当社の子会社（以下「当社グループ」という）の業務執行者または業務執行出身者（注5）でないこと。
 - (4) 本人が、当社の兄弟会社（注6）の業務執行者または業務執行出身者でないこと。
 - (5) 本人が、現在または過去3年間に於いて、以下に掲げる者に該当しないこと。
 - ① 当社の大株主（注7）またはその業務執行者
 - ② 当社グループを主要な取引先とする者（注8）またはその業務執行者
 - ③ 当社グループの主要な取引先（注9）またはその業務執行者
 - ④ 当社グループの法定監査を行う監査法人に所属する者
 - ⑤ 当社グループから、役員報酬以外に多額（注10）の金銭等を得ている者
 - ⑥ 当社グループから、多額（注10）の寄付または助成を受けている団体の業務を執行する者
 - (6) 本人が、上記（1）から（5）の各項目に該当する者の配偶者または二親等以内の親族でないこと。
2. 社外取締役は、本基準に定める独立性を退任するまで維持するように努め、本基準に定める独立性を有しないことになった場合には、すみやかに当社に通知するものとする。

- (注) 1. 支配株主とは、「有価証券上場規程（東京証券取引所）」（上場規程）第2条第42号の2、同施行規則第3条の2に規定する支配株主のうち、個人をいう。
2. 親会社とは、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」（財表規則）第8条第3項に規定する親会社をいう。
3. 業務執行者とは、法人その他の団体の業務執行を行う取締役、執行役、執行役員およびそれらに準ずる者をいう。
4. 出身者とは、過去10年間、業務執行者または取締役であった者をいう。
5. 業務執行出身者とは、過去10年間、業務執行者であった者をいう。
6. 兄弟会社とは、当社と同一の親会社を有する他の会社をいう。
7. 大株主とは、総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有している者をいう。
8. 当社グループを主要な取引先とする者とは、直近事業年度におけるその者の年間連結売上収益または年間連結売上高の2%以上の額の支払いを当社グループから受けた者をいう。
9. 当社グループの主要な取引先とは、直近事業年度における当社の年間連結売上収益の2%以上の額の支払いを当社グループに行っている者、直近事業年度末における当社の連結資産合計の2%以上の額を当社に融資している者をいう。
10. 多額とは、当社の過去3事業年度の平均で年間1千万円を超える金額をいう。

事業報告 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過および成果



当社グループの当期の業績につきましては、2025年3月に買収手続きが完了したグローバル・スペシャリティ・フォーミュレーターであるAOC, LLCをはじめとした企業群を傘下とするLSF11 A5 TopCo LLC（以下「AOC」という。）による業績寄与などにより、連結売上収益は1兆7,742億31百万円（前期比8.3%増）となりました。連結営業利益は、欧州の市況悪化などを踏まえ、Cromologyグループについて最新の事業環境を反映して減損テストを実施した結果、のれんの減損損失を計上したものの、増収効果や原材料費率・販管費率の低下、東京事業所における固定資産譲渡益の計上により、2,571億4百万円（前期比38.1%増）となりました。連結税引前利益は2,505億65百万円（前期比39.1%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,798億円（前期比42.8%増）となりました。

セグメント実績



自動車用塗料の売上収益については、自動車生産台数が前期に減少した反動から増加したことにより、前期を上回りました。工業用塗料の売上収益については、市況が低調に推移した影響を受けたものの、製品値上げの浸透が進んだことで、前期を上回りました。汎用塗料の売上収益については、新製品をはじめとした高付加価値製品の拡販を進めたものの、物価高騰に伴い改修工事が低調に推移したことで、前期を下回りました。

これらにより、当セグメントの連結売上収益は、2,053億60百万円（前期比1.1%増）となりました。連結営業利益は、増収効果や原材料費率・販管費率の低下、東京事業所における固定資産譲渡益の計上により、281億25百万円（前期比44.6%増）となりました。



自動車用塗料の売上収益については、タイにおいて自動車生産台数が前期並みにとどまったものの、中国において自動車生産台数が前期を上回り、中国現地メーカー向けの販売が好調だったことから、セグメント全体では前期を上回りました。汎用塗料の売上収益については、マレーシア、シンガポール等の主要市場において販売数量が増加したものの、その他のアジア地域において消費者センチメントなどの市況低下の影響を受けたことにより、前期を下回りました。

これらにより、当セグメントの連結売上収益は、8,874億62百万円（前期比2.9%減）となりました。連結営業利益は、原材料費率の改善やコスト削減策の奏功により、1,440億21百万円（前期比17.3%増）となりました。

DuluxGroup

売上収益

4,051億73百万円

前期比 1.7% 増

売上収益構成比

22.8%

汎用塗料の売上収益については、太平洋において若干のシェア獲得や製品値上げの浸透が進んだほか、欧州においてフランス市場の軟調をその他の市場が補完したことで、前期を上回りました。その他周辺事業の売上収益については、太平洋・欧州市場が低迷した影響を受けたものの、小規模買収の寄与や製品値上げの浸透により、概ね前期並みとなりました。

これらにより、当セグメントの連結売上収益は4,051億73百万円（前期比1.7%増）となりました。連結営業利益は、欧州の市況悪化などを踏まえ、Cromologyグループについて最新の事業環境を反映して減損テストを実施した結果、のれんの減損損失を計上したことで、349億43百万円（前期比13.5%減）となりました。

米 州

売上収益

1,189億52百万円

前期比 3.1% 減

売上収益構成比

6.7%

自動車用塗料の売上収益については、自動車生産台数が前期を下回った影響を受け、前期を下回りました。汎用塗料の売上収益については、米国経済の不確実性と住宅市場の低迷継続による需要減少の影響を受けたことで、前期を下回りました。

これらにより、当セグメントの連結売上収益は1,189億52百万円（前期比3.1%減）、連結営業利益は63億93百万円（前期比17.8%減）となりました。

AOC

売上収益

1,572億82百万円

前期比 -

売上収益構成比

8.8%

2025年3月からのAOCの損益を当社グループの連結業績に反映しています。その他周辺事業の売上収益については、主にマクロ経済環境の悪化に伴う市場需要低下の影響を受けました。

これらにより、当セグメントの連結売上収益は1,572億82百万円、連結営業利益は485億85百万円となりました。

(注) 当期において、LSF11 A5 TopCo LLCの全持分を取得し、同社およびその子会社23社を連結の範囲に含めたことにより、「AOC」を報告セグメントに追加しています。

(2) 設備投資の状況

当期に実施した設備投資の総額は、62,954百万円であり、主に生産設備の増強によるものです。

セグメントの名称	設備投資額
日本	10,093百万円
NIPSEA	16,743百万円
DuluxGroup	25,959百万円
米州	4,784百万円
AOC	5,372百万円

(注) 総額のうち全社に係る設備投資は、1百万円です。

(3) 資金調達の状況

当社は、当期においては手元流動性確保のための資金に加え、米国・欧州を中心に事業を展開するスペシャリティ・フォーミュレーターであるAOC, LLCをはじめとした企業群を傘下とするLSF11 A5 TopCo LLCの全持分を取得して子会社化する資金を合わせて8,078億円の借入を実行しています。

(4) 重要な組織再編等の状況

当社は、2024年10月28日に決定した米国・欧州を中心に事業を展開するスペシャリティ・フォーミュレーターであるAOC, LLCをはじめとした企業群を傘下とするLSF11 A5 TopCo LLCの全持分を取得して子会社化することに関して、2025年3月3日に取得および払込み手続きを完了しました。

(5) 親会社の状況

当社の親会社はNipsea International Limitedであり、同社は当社の株式を1,293,030,000株（議決権所有割合55.56%）保有しています。

- (注) 1. 議決権所有割合は、自己株式および議決権が無い株主が保有する株式合計43,077,317株を除いて算出しています。
2. 当社取締役ゴー・ハップジン氏は、Nipsea International Limitedの Directorを務めており、同社の議決権の90.91%を保有しています。
3. 当社取締役ゴー・ハップジン氏が議決権の過半数を自己の計算において所有している会社（W (BVI) Holdings Limited)の子会社であるFraser (HK) Limitedが当社の議決権を3.65%（議決権所有割合、自己株式および議決権が無い株主が保有する株式合計43,077,317株を除いて算出）保有しており、同社は関連当事者に該当します。

(6) 当社の主要な拠点と重要な子会社の状況

① 当社の主要な拠点

東京本社 東京都港区・大阪本社 大阪府大阪市

② 重要な子会社の状況

会社名	所在地	出資比率 (%) (注)	主要な事業内容
国内			
日本ペイント・オートモーティブコーティングス株式会社	大阪府枚方市	100.0	塗料の製造・販売
日本ペイント・インダストリアルコーティングス株式会社	東京都品川区	100.0	塗料の製造・販売
日本ペイント株式会社	東京都品川区	100.0	塗料の製造・販売
日本ペイント・サーフェミカルズ株式会社	東京都品川区	100.0	表面処理剤の製造・販売
日本ペイントマリン株式会社	大阪府大阪市	100.0	塗料の製造・販売
日本ペイントマテリアルズ株式会社	大阪府大阪市	100.0	塗料・原材料の販売
日本ペイントコーポレートソリューションズ株式会社	大阪府大阪市	100.0	国内グループ会社事業支援
海外			
Nippon Paint (China) Co., Ltd.	中国	100.0	塗料の製造・販売
Guangzhou Nippon Paint Co., Ltd.	中国	100.0	塗料の製造・販売
Nippon Paint (Chengdu) Co., Ltd.	中国	100.0	塗料の製造・販売
Nippon Paint (H.K.) Company Limited	香港, 中国	100.0	塗料の販売、中国地域での事業統括
Neave Limited	香港, 中国	100.0	子会社の管理・運営、塗料の販売
Nippon Paint (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア	100.0	塗料の製造・販売
PT Nipsea Paint and Chemicals	インドネシア	99.9	塗料の製造・販売
Nippon Paint (India) Private Limited	インド	100.0	塗料の製造・販売
Betek Boya ve Kimya Sanayi Anonim Şirketi	トルコ	99.6	塗料・塗料周辺製品の製造・販売
Nippon Paint (Singapore) Co., Pte. Ltd.	シンガポール	100.0	塗料の製造・販売
Nippon Paint Holdings SG Pte. Ltd.	シンガポール	100.0	アジア地域での事業統括
Nippon Paint (Thailand) Company Limited	タイ	100.0	塗料の製造・販売
Nipsea Chemical Co., Ltd.	韓国	100.0	表面処理剤の製造・販売
DuluxGroup Limited	オーストラリア	100.0	塗料・塗料周辺製品の製造・販売
Cromology Holding SAS	フランス	100.0	塗料・塗料周辺製品の製造・販売
DP JUB delniška družba pooblaščenka d.d.	スロベニア	100.0	塗料・塗料周辺製品の製造・販売
N.P.T. s.r.l.	イタリア	51.0	密封剤・接着剤等の製造・販売
Nippon Paint Automotive Americas, Inc.	アメリカ	100.0	塗料の製造・販売
Dunn-Edwards Corporation	アメリカ	100.0	塗料の製造・販売
LSF11 A5 TopCo LLC	アメリカ	100.0	子会社の管理・運営

(注) 子会社を通しての間接保有分も含めた出資比率となります。

(7) 主要な事業内容

当社グループは、塗料・コーティング事業として自動車用、汎用、工業用、ファインケミカルおよびその他塗料の製造・販売を、その他周辺事業として断熱材、CASE（※）、着色剤などの製造・販売を主な事業としています。なお、当期末の当社の連結子会社は267社、持分法適用会社は7社です。

※CASE(Coatings, Adhesives, Sealants and Elastomers)：コーティング剤・接着剤・密封剤・エラストマー

(8) 従業員の状況

セグメントの名称	従業員数（人）	前期末比増減数
日本	3,343	-69
NIPSEA	23,218	-1,082
DuluxGroup	8,432	+124
米州	2,404	-88
AOC	1,035	+1,035
全社（共通）	49	-1
合計	38,481	-81

(9) 主要な借入先

借入先	借入額
株式会社三菱UFJ銀行	422,920百万円
株式会社三井住友銀行	422,609百万円
株式会社みずほ銀行	256,000百万円
三井住友信託銀行株式会社	151,931百万円
シンジケートローン	89,693百万円

(注) シンジケートローンは、株式会社三井住友銀行をアレンジャーとする協調融資によるものです。

(10) 対処すべき課題

(中長期の課題)

当社は、中長期の課題に対処すべく、2024年4月に「アセット・アSEMBラー」モデルの進化に伴い、オーガニックとインオーガニックにわたる「持続的なEPSの積み上げ (Sustainable EPS Compounding)」に焦点を当てた「中期経営方針」を発表しました。

中期経営方針：https://www.nipponpaint-holdings.com/ir/management_policy/management_plan/

当社はこの中期経営方針の下、3年という時間軸にとらわれず、長期視点で経営上の唯一のミッションである「株主価値最大化 (MSV)」の実現を目指します。

オーガニックには2023年の事業ポートフォリオを前提とした中期連結CAGR (年平均成長率) として売上収益で8～9%の成長、EPSで10～12%の成長を目指していく一方、インオーガニックには安全かつ継続的にEPSを積み上げるM&Aを志向し、併せてその積み上げ能力や実績に対する資本市場からの信認を獲得することによって「PERの拡大」につなげてまいります。

(本年度の課題)

2026年12月期については、建築用市場、グローバル自動車市場ともに前期並みに推移すると見通しています。

このような状況下で、当社グループは「アセット・アSEMBラー」モデルのもと、既存事業の成長と積極的なM&Aの両輪で「持続的なEPSの積み上げ」を図ることによって、持続的な成長を確固たるものにしてまいります。具体的には、各地域・事業で販売網の拡充やブランド力の強化、新製品の開発などによる塗料・コーティング事業の成長継続に加え、断熱材やCASE (※)、着色剤などのその他周辺事業の強化などを推し進めてまいります。また、国内外のグループ会社の自律的な経営を推進し、各地域・事業領域においてシェアの拡大を図ってまいります。

これらにより、2026年12月期の連結業績予想につきましては、売上収益 1兆9,200億円、営業利益2,830億円、税引前利益2,740億円、親会社の所有者に帰属する当期利益1,980億円を見込んでいます。

※CASE (Coatings, Adhesives, Sealants and Elastomers)：コーティング剤・接着剤・密封剤・エラストマー

(11) 財産および損益の状況の推移

国際財務報告基準 (IFRS)

区分	第197期 (2022年度)	第198期 (2023年度)	第199期 (2024年度)	第200期 (当期、2025年度)
売上収益	1,309,021百万円	1,442,574百万円	1,638,720百万円	1,774,231百万円
営業利益	111,882百万円	168,745百万円	186,206百万円	257,104百万円
税引前利益	104,495百万円	161,500百万円	180,081百万円	250,565百万円
親会社の所有者に帰属する当期利益	79,418百万円	118,476百万円	125,889百万円	179,800百万円
基本的1株当たり当期利益	33円82銭	50円45銭	53円60銭	76円66銭
親会社所有者帰属持分当期利益率	7.5%	9.5%	8.5%	10.6%
資産合計	2,442,340百万円	2,713,341百万円	3,068,582百万円	4,017,738百万円
資本合計	1,155,358百万円	1,368,104百万円	1,607,431百万円	1,823,073百万円
1株当たり親会社所有者帰属持分	489円19銭	578円35銭	676円76銭	774円87銭

(注) 基本的1株当たり当期利益は、親会社の所有者に帰属する当期利益を、各連結会計年度中の自己株式を調整した発行済普通株式の加重平均株式数で除して計算しています。

2. 会社の株式に関する事項 (2025年12月31日現在)

- (1) 発行可能株式総数 5,000,000,000株
 (2) 発行済株式の総数 2,370,512,215株
 (3) 株主数 25,441名
 (4) 大株主

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
Nipsea International Limited	1,293,030,000	55.54
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	149,749,500	6.43
Fraser (HK) Limited	85,000,000	3.65
UBS AGLB SEG AC UNTRADABLE SHARES	84,899,400	3.64
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	82,000,941	3.52
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	44,284,900	1.90
HSBC - FUND SERVICES CLIENTS A/C 500	26,000,000	1.11
日本生命保険相互会社	22,798,765	0.97
明治安田生命保険相互会社	17,704,000	0.76
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	16,588,391	0.71

- (注) 1. 当社は、自己株式を42,549,157株保有しています。
 2. 持株比率は、自己株式を控除して算出しています。
 3. 当社取締役 ゴー・ハップジン氏は、Nipsea International Limitedの Directorを務めており、同社の議決権の90.91%を保有しています。
 4. Fraser (HK) Limited は、当社取締役 ゴー・ハップジン氏が議決権の過半数を自己の計算において所有している会社 (W (BVI) Holdings Limited) の子会社であり、関連当事者に該当します。

(5) 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対し交付した株式の状況

地位	株式数	交付対象者数
取締役 (社外取締役除く) および執行役	—	—
社外取締役	83,400株	6名

(6) その他株式に関する重要な事項

当社は、2025年10月9日付取締役会決議に基づき、当期において次のとおり自己株式を取得しました。

- ・ 取得対象株式の種類 当社普通株式
- ・ 取得した株式の総数 20,897,700株
- ・ 株式の取得価額の総額 20,906,775,677円

3. 会社役員に関する事項

(1) 取締役の氏名等（2025年12月31日現在）

地位および担当	氏名	重要な兼職の状況
取締役会長 指名報酬委員	ゴ ー ・ ハ ッ プ ジ ン	Nipsea International Limited Director Nippon Paint Holdings SG Pte. Ltd. Director DuluxGroup Limited Director LSF11 A5 TopCo LLC Director
社外取締役	原 壽	弁護士
社外取締役	ア ン ド リ ュ ー ・ ラ ー ク	DuluxGroup Limited Non-Executive Director Diversified United Investment Limited Non-Executive Director L1 Long Short Fund Limited Independent Chairman Ixom Holdings Pty Ltd Chairman
社外取締役	リ ム ・ フ ィ ー ホ ア	株式会社JERA独立社外取締役
社外取締役	三 橋 優 隆	公認会計士 富士フイルムホールディングス株式会社社外監査役 インテグラル株式会社社外取締役（監査等委員）
社外取締役	諸 星 俊 男	株式会社ペイロール社外取締役
社外取締役 指名報酬委員	中 村 昌 義	—
取締役共同社長	若 月 雄 一 郎	Nippon Paint Holdings SG Pte. Ltd. Director DuluxGroup Limited Director LSF11 A5 TopCo LLC Director 日本ペイントコーポレートソリューションズ株式会社代表取締役社長
取締役共同社長	ウ ィ ー ・ シ ュ ー キ ム	NIPSEA Group CEO Nippon Paint Holdings SG Pte. Ltd. Director DuluxGroup Limited Director LSF11 A5 TopCo LLC Director SIA Engineering Company Limited Independent Director Singapore Telecommunications Limited Independent Director

- (注) 1. 当社は、社外取締役全員を独立役員として指定し、東京証券取引所に届けています。
2. 取締役 三橋優隆氏は、公認会計士として財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。
3. 社外取締役と当社との間には、いずれも特別の利害関係はありません。
4. 社外取締役が兼職している他の法人等と当社の間には、特別な関係はありません。
5. 当社は、監査委員会の主導により、監査部、子会社の内部監査組織および監査役ならびに会計監査人との連携による組織的監査を実施していること等から、常勤の監査委員は選定していません。なお、当社は監査委員会の職務を補助すべき組織として、監査部を設置しています。監査部は監査委員会の事務局にあたるほか、監査委員会の指示のもと、監査の対象となる事項の調査、分析、報告を行い、監査委員会の監査活動の補助を行っています。

(2) 執行役の氏名等 (2025年12月31日現在)

地位	氏名	担当および重要な兼職の状況
代表執行役共同社長	若月 雄一郎	Nippon Paint Holdings SG Pte. Ltd. Director DuluxGroup Limited Director LSF11 A5 TopCo LLC Director 日本ペイントコーポレートソリューションズ株式会社代表取締役社長
代表執行役共同社長	ウィー・シューキム	NIPSEA Group CEO Nippon Paint Holdings SG Pte. Ltd. Director DuluxGroup Limited Director LSF11 A5 TopCo LLC Director SIA Engineering Company Limited Independent Director Singapore Telecommunications Limited Independent Director
常務執行役 G C	井上 由理	法務部・コーポレートガバナンス部担当

(注) 2026年1月1日時点の執行役は上記から変更ありません。

(3) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要等

当社は、当社の取締役、執行役、執行役員および当社の子会社の取締役、監査役、執行役員を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる株主代表訴訟、会社訴訟、第三者訴訟の損害および費用を当該保険契約により填補することとしています。

ただし、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、被保険者が私的な利益・便宜の供与を違法に得たこと等に起因する損害賠償請求の場合には填補の対象としないこととしています。

(4) 役員の報酬等の総額

① 2025年度の役員の報酬等の総額

区分	総支給額 (百万円)	種類別の支給額 (百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		職責給等	短期 インセンティブ給	長期 インセンティブ給		
			業績連動給	現金型報酬	譲渡制限付 株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	-	-	-	-	-	-
執行役	1,523 (663)	1,491 (630)	20 (20)	11 (11)	-	3
社外取締役	315 (295)	228 (208)	-	-	86 (86)	7
合計	1,839 (958)	1,719 (839)	20 (20)	11 (11)	86 (86)	10

(注) 1. 上記の報酬等の総額は、連結報酬等（当社および当社子会社が支給した報酬等の合計額）として記載しており、括弧内の金額が、当社が支給する報酬等の総額となります。

2. 執行役を兼務する取締役に対しては取締役としての報酬を支給していないため、取締役の員数に含みません。

3. 取締役の員数には、無報酬の取締役 ゴー・ハップジン氏を含みません。

4. 職責給等には、職責給に加え、取締役に支給した委員等の役割に対する手当も含まれています。

5. 業績連動給は、2025年度に費用計上した金額を記載しています。

6. 長期インセンティブ給の額は、2025年度に費用計上した金額を記載しています。

② 2025年度における報酬委員会の主な活動内容

報酬委員会は、独立社外取締役を委員長としており、当該期間（2025年1月から12月まで）において、6回開催しました。

委員長	リム・フィーホア（独立社外取締役）	出席状況：100%（6回/6回）
委員	ゴー・ハップジン	出席状況：100%（6回/6回）
委員	中村 昌義（独立社外取締役）	出席状況：66%（4回/6回）

2025年度の主な活動としましては、

- ・ 執行役を兼務する取締役を除く取締役に対する2025年度報酬制度の決定
- ・ 代表執行役共同社長に対する2025年度パフォーマンス評価および2026年度報酬制度の審議
- ・ パートナー会社の主要経営陣に対する代表執行役共同社長による評価・報酬決定に関する確認を行いました。

これらは、以下に示すミッションとしての[株主価値最大化 (MSV)]の下、役員の報酬等の決定方針としての[報酬フィロソフィー] および[代表執行役共同社長報酬の設計方針] に基づき、報酬委員会にて検討および決定しました。

[株主価値最大化 (MSV)]

当社は、経営上の唯一のミッションとして「株主価値最大化(MSV)」を掲げています。「アセット・アSEMBラー」モデルの下、顧客・取引先・従業員・社会などへの責務を果たした上で、残存する「株主価値」の最大化に尽力します。

MSVにおいては、まずこれらのステークホルダーに対するそれぞれの責務を充足することが大前提となります。なお、「責務の充足」には法的な契約だけでなく、社会的、倫理的責務も含まれており、「サステナビリティ」の概念も包含されています。そして、全てのステークホルダーへの責務を果たした上で、残存する価値を最大化し、かかるリスクをとって当社グループに投資していただいた株主の皆さまに報いることがMSVです。また、あくまで「中長期的な」株主価値最大化を志向しており、短期的な最大化を追求する考えではありません。

[報酬フィロソフィー]

根本原則 (Overarching Principle)

- ・ 株主価値最大化 (MSV) を実践するため、透明性・納得性のある報酬体系を構築し、それに基づく個別処遇を実行することで、主要幹部に対して適切なモチベーションやインセンティブを与え続けるものであること

基本原則 (Guiding Principles)

- ・ MSVの実践を担う優れた経営人材を惹きつけ、保持することができるものであること
- ・ 変化する環境下においても常に最大限の能力発揮を促せるよう、持続的な動機付けができるものであること
- ・ 現在の事業展開の状況、組織体制の成熟度、組織の価値観や属するコミュニティに適合して実効的に機能するものであること

[代表執行役共同社長報酬の設計方針]

- ・MSVに結びつく報酬とする
- ・代表執行役共同社長のパフォーマンスに相応しい総報酬額とする
- ・適切かつ果敢なリスクテイクを促す報酬構成とする

また、報酬委員会では、代表執行役共同社長を含む執行役に対するパフォーマンス評価や報酬制度の決定プロセスの客観性・合理性・公正性の確保を図るべく、以下の活動を実施しています。

- ・代表執行役共同社長を委員会へ適時招聘し、代表執行役共同社長からの執行役、パートナー会社の主要経営陣に対するパフォーマンス評価やサクセッションに関するヒアリング
- ・執行役に対する評価を共有するための指名委員会との合同委員会開催
- ・委員会以外における代表執行役共同社長およびパートナー会社の主要経営陣との継続的なコミュニケーション
- ・独立社外取締役会議および監査委員会における執行役を含む経営陣へのインタビュー結果の共有
- ・独立社外取締役会議における執行役のパフォーマンスや期待に対する意見集約
- ・競合他社および国内外役員報酬動向に関するベンチマーキング
- ・報酬委員会の報酬の決定方針や決定された報酬の内容に関する適切な開示

2025年度の代表執行役共同社長を含む執行役の個人別の報酬等については、報酬委員会にて上記活動を通じ、報酬フィロソフィーに基づき審議を重ねた上で決定しており、その内容は、報酬等の決定方針に沿い妥当であると判断しています。

また、2025年度の実行役個人別の報酬等についても同様に、報酬フィロソフィーに基づき審議を重ねた上で決定しており、その内容は、報酬等の決定方針に沿い妥当であると判断しています。

③ 2025年度 役員の報酬等の構成と算定方法

(a) 取締役報酬

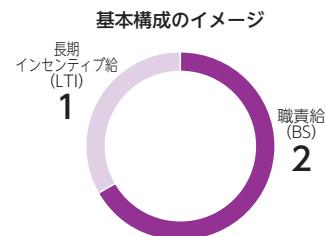
取締役の報酬については、「職責給」「委員等の役割に対する手当」および「長期インセンティブ給」による構成としています。なお、執行役を兼務する取締役に、取締役としての報酬は支給していません。

固定報酬

- 職責給：Base Salary (BS)
 - ・社会情勢や他社比較、市場水準等を考慮の上、グローバルに拡大する当社グループの経営を監督するに相応しい優秀な人材を招聘、維持し得る支給額を決定
- 委員等の役割に対する手当
 - ・指名・報酬・監査委員会、特別委員会の委員長・委員、筆頭独立社外取締役等の役割に対する手当を支給

変動報酬

- 長期インセンティブ給：Long-term Incentives (LTI)
 - ・グループ経営に対する監督のみならず、株主から負託された経営資源の配分に関する重要な意思決定に係わる役割とリスクを負っていることに鑑み、MSVを図るインセンティブを与え、株主との一層の価値共有を進めることを目的に譲渡制限付株式を付与
 - ・職責給に対して定めた割合によって決定される金額に相当する当社株式を付与
 - ・「職責給」と「長期インセンティブ給」の基準額の比率は2：1が基本形
 - ・譲渡制限付株式の在任期間中の売却は不可
 - ・中長期的な健全性の観点から、2021年度より譲渡制限付株式の譲渡制限解除に関するマルス・クローバック条項を整備



(b) 代表執行役共同社長報酬

代表執行役共同社長の報酬については、MSVの実現に向け適切かつ果敢なリスクテイクを促すべく、前年度のパフォーマンスを財務・非財務視点で総合的に評価し当年度の報酬総額をゼロベースで決定した上で、現金報酬と株式報酬の最適構成比を毎期決定しています。

具体的には、対競合他社比較での売上収益およびMSV指標（EPS、PER）の優位性などの財務面に加え、さらなるMSVの実現に向けた体制整備や取り組みなどの非財務面を総合的に評価し、競合他社、国内主要企業における社長報酬実態、出身国の水準や報酬構成および既往の報酬との連続性等に鑑みたくて報酬総額を決定した後、代表執行役共同社長がMSVの実践を担うに資するモチベーションが維持され、インセンティブが働く報酬水準・構成となるよう、現金報酬と株式報酬の最適構成比を定めています。

上記の総合的な評価を踏まえ報酬委員会で審議を重ねた結果、代表執行役共同社長 ウィー・シューキム氏の2025年度報酬については、MSV実現に向けたモチベーションの最大化が保持されていると判断し、前年度と同額とし、全額現金報酬としました。（同氏の報酬についてはNippon Paint Holdings SG Pte. Ltd.より支給しています。）

代表執行役共同社長 若月雄一郎氏の2025年度報酬については、パフォーマンスおよび共同社長間のバランスや市場水準を考慮し、前年度から増額とし、全額現金報酬とすることを決定しました。

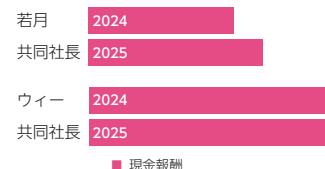
報酬総額全体が変動報酬

当年度の報酬総額全体を前年度の総合的なパフォーマンス評価に連動させ決定
前年度のパフォーマンスを財務・非財務視点で総合的に評価し、当年度の報酬総額をゼロベースで毎期定め直し、その現金／株式報酬の割合等の報酬構成も都度見直す

代表執行役共同社長の総合的な評価に用いる主要な評価項目

- ・MSVの実現に向けた「EPS・PERの最大化」
- ・国内・海外事業の収益性改善
- ・M&Aの推進
- ・資本市場における地位向上
- ・グループのリスクマネジメントの強化
- ・企業文化の変革
- ・経営体制の変革
- ・ガバナンス体制・内部統制システムの強化

報酬構成のイメージ

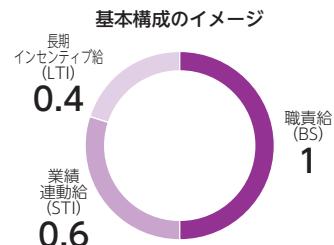


(c) 執行役報酬

代表執行役共同社長を除く執行役の報酬については、「職責給」「業績連動給」および「長期インセンティブ給」による構成としています。

報酬委員会にて、代表執行役共同社長からの報酬水準や報酬構成についての提案を基に、「報酬フィロソフィー」に基づき提案の妥当性を審議し、決定しました。

固定報酬
○職責給：Base Salary (BS) ・社会情勢や他社比較、市場水準等を考慮の上、優秀な経営人材の保持・獲得し得る固定給として現金を支給
変動報酬
○業績連動給：Short-term Incentives (STI) ・個人別の職責に応じた主要な評価項目における代表執行役共同社長の総合的な評価提案に基づき、報酬委員会において妥当性を審議の上、役位・職責に応じた標準支給額に対して0%から200%の範囲内で支給額を決定
○長期インセンティブ給：Long-term Incentives (LTI) ・当社グループのサステナビリティ向上への貢献に対する評価に基づき、報酬委員会において妥当性を審議の上、役位・職責に応じた標準支給額に対して50%から150%の範囲内で支給額を決定 ・1事業年度経過ごとに3年間にわたり3分の1ずつ支給する現金報酬



(d) 執行役報酬における業績連動給、長期インセンティブ給の算定

○業績連動給

代表執行役共同社長を除く執行役の2025年度業績に対する個人別の業績連動給は、代表執行役共同社長による個人別の職責に応じた主要な評価項目の総合的な評価に基づき、2025年12月期決算が確定した後に開催される報酬委員会において決定することを予定しています。

主要な評価項目と達成度の判断基準	評価点数変動幅
<ul style="list-style-type: none">・グローバルガバナンス体制の高度化・リスクマネジメントおよびコンプライアンス等の内部統制の強化・サステナビリティ戦略の推進・人材育成やD&I (Diversity & Inclusion) 活動の推進	0%~200%

○長期インセンティブ給

代表執行役共同社長を除く執行役の個人別の2025年度の長期インセンティブ給は、代表執行役共同社長による個人別の職責に応じた当社グループのサステナビリティ・全体最適への貢献や今後の期待に関する総合的な評価に基づき、2025年12月期決算が確定した後に開催される報酬委員会において決定することを予定しています。

(5) 役員の報酬等の決定方針の決定方法および当該方針の内容

① 2026年度 役員の報酬等の決定方針

代表執行役共同社長および執行役の報酬等については、2025年12月期決算が確定した後に開催される報酬委員会において決定すること、また、取締役の報酬については、2026年3月27日の定時株主総会後に開催される報酬委員会において決定することを予定しています。

それらの決定に際しては、[報酬フィロソフィー] および[代表執行役共同社長報酬の設計方針]に掲げる通り、各役員の実現に向けた最大限の能力の発揮を促し、持続的な動機付けができる報酬であることと同時に、客観的・専門的な情報も踏まえながら、当社の現状や志向する方向性に沿い、グローバルに競争力のある報酬とすることも求められます。報酬委員会は、これらについて継続的に調査・研究を進めるとともに、全てのステークホルダーへの説明責任を果たすことのできる公正かつ合理的な報酬のあり方を議論しています。

② 2026年度 役員の報酬等の構成と算定方法

(a) 取締役報酬

取締役の報酬については、2026年3月27日の定時株主総会後の報酬委員会において決定することを予定しています。

(b) 代表執行役共同社長報酬

代表執行役共同社長の報酬については、2025年12月期決算が確定した後に開催される報酬委員会において決定することを予定しています。

(c) 執行役報酬

代表執行役共同社長を除く執行役の報酬については、2025年12月期決算が確定した後に開催される報酬委員会において決定することを予定しています。

(6) 社外役員に関する事項

① 責任限定契約の内容の概要

当社は、会社法第427条第1項、当社定款第24条第2項に基づき社外取締役との間で会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令に定める最低責任限度額です。

② 社外取締役の取締役会・各委員会等への出席回数ならびに活動の状況

氏名	出席状況	活動の状況および社外取締役が果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
原 壽	取締役会 6回/6回 指名委員会 7回/7回	取締役会では、弁護士としての多角的な視点からM&A取引やコーポレートガバナンス等の様々な議論において、経営戦略の実現に向け、執行への適切かつ客観的な意見や助言を行いました。また、指名委員長として、取締役会構成と執行体制における指名プロセスをリードしました。
アンドリュー・ラーク	取締役会 5回/5回 監査委員会 2回/2回	取締役会では、グローバルな塗料、コーティング、化学品セクターにおける豊富な経営経験に基づき、M&Aを含む当社グループの戦略、グローバルな事業成長などの議論に積極的に貢献しました。また、監査委員として、リスク管理やガバナンスに関する適切な助言を行いました。
リム・フィーホア	取締役会 5回/6回 報酬委員会 6回/6回	取締役会では、幅広いネットワークおよび投資ファンドやスチュワードシップに関する豊富な知見と経験に基づき、投資案件や事業戦略について執行への的確な助言を行うとともに、取締役会に対しても新たな提起をし、その職責を果たしました。また、報酬委員長として、株主価値最大化に資する役員報酬決定プロセスを適切にリードしました。
三橋 優隆	取締役会 6回/6回 監査委員会 8回/8回	取締役会では、財務会計やサステナビリティ、リスクマネジメントに関する専門的かつ国際的な知見および経験を活かし、執行に対して意見や適切な助言を行いました。また、監査委員長として、「Audit on Audit」の枠組みを推進するとともに、会計監査人および海外パートナー会社の会計監査を担当する現地監査法人との議論をリードし、グループガバナンス体制の強化等を執行へ提言しました。
諸星 俊男	取締役会 6回/6回 指名委員会 2回/2回 監査委員会 6回/6回	取締役会では、グローバルな事業会社の経営経験に基づき、M&A統合後のモニタリングの観点から執行に対し的確に助言・監督しました。また、指名委員および監査委員として、取締役会構成と執行体制の設計の提言や海外事業に関するリスクファクターを執行へ指摘する等、その職責を果たしました。
中村 昌義	取締役会 6回/6回 指名委員会 6回/7回 報酬委員会 4回/6回 監査委員会 5回/5回	取締役会では、取締役会議長として効果的なファシリテートにより議論の深化を牽引し、取締役会の実効性向上に貢献しました。また、筆頭独立社外取締役として独立社外取締役の意見集約および執行への提言に加え、取締役会および各委員会を繋ぐ包括的な役割を担いました。さらに指名委員および報酬委員として、取締役会構成と執行体制やその報酬を設計し、また監査委員として、監査体制を整備する等、その職責を果たしました。

- (注) 1. アンドリュー・ラーク氏は、2025年3月27日開催の第200回定時株主総会において取締役役に選任され、就任しました。同氏の取締役会への出席状況については、就任後に開催された取締役会への出席状況を記載しています。
2. アンドリュー・ラーク氏は、2025年5月14日開催の取締役会において監査委員に選定され、就任しました。同氏の監査委員会への出席状況については、就任後に開催された監査委員会への出席状況を記載しています。
3. 諸星俊男氏は、2025年5月14日をもって指名委員および監査委員を辞任しました。同氏の指名委員会および監査委員会への出席状況については、辞任までに開催された指名委員会および監査委員会への出席状況を記載しています。
4. 中村昌義氏は、2025年3月27日開催の取締役会において監査委員に選定され、就任しました。同氏の監査委員会への出席状況については、就任後に開催された監査委員会への出席状況を記載しています。

4. 会計監査人の状況

(1) 名称

有限責任 あずさ監査法人

なお、公認会計士の氏名、継続監査年数は次のとおりです。

業務を執行した公認会計士の氏名	当社に係る継続監査年数
指定有限責任社員 業務執行社員 辻井 健太	3会計期間
指定有限責任社員 業務執行社員 内田 聡	2会計期間
指定有限責任社員 業務執行社員 久保田 裕	4会計期間

(2) 報酬等の額

項目	支払額
① 当社が支払うべき報酬等の額	141百万円
② 当社および当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	195百万円

- (注) 1. 監査委員会は、会計監査人の過年度の職務遂行状況を確認のうえ、監査委員会が定めた「会計監査人の監査報酬等に対する同意基準」に基づき、会計監査人の監査計画の内容、監査手続・監査体制、監査日数、報酬見積額の算定根拠等の妥当性を検討した結果、会計監査人の報酬等について適切であると判断し、会社法第399条第1項の同意を行っています。
2. 当社と会計監査人との間の監査契約においては、会社法上の監査に対する報酬等の額と金融商品取引法上の監査に対する報酬等の額を区分しておらず、かつ、実質的にも区分できないことから、上記①の金額はこれらの合計額を記載しています。
3. 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額以外に、前事業年度の監査に係る追加報酬額15百万円を支払っています。

(3) 非監査業務の内容

該当事項はありません。

(4) 当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人の当社の子会社の計算書類監査の状況

当社の重要な子会社のなかには、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人（外国におけるこの資格に相当する資格を有する者を含む）の監査を受けている海外の子会社があります。

(5) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査委員会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に該当すると認められる場合には、監査委員全員の同意に基づき、会計監査人を解任します。

また、会計監査人に適正な職務の執行に支障をきたす事由が生じた場合や、監査の適正性をより高めるために会計監査人の変更が必要であると認められる場合などには、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定します。

5. コーポレート・ガバナンス体制

(1) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、経営の透明性・客観性・公正性の向上ならびに業務執行機能と経営の監督の分離および強化を図るため、指名委員会等設置会社を選択しています。

また、当社グループ共通の存在意義を示す「Purpose」および指針である「Business Philosophy」を基軸に事業を推進するとともに、コーポレート・ガバナンスの充実・強化に継続的に取り組み、「株主価値最大化」を実現することをミッションとしています。

(2) 取締役会

2025年度の取締役会開催回数：6回

取締役会は、執行役に対し業務執行に関わる重要な決定権限の大幅な委譲を進め、かつ、経営の透明性・客観性・公正性を向上させる執行と監督の分離および強化を図っています。

また、当社は、当社の支配株主であるウツラムグループと取引を行う際には、少数株主の保護の観点から、独立社外取締役が過半数を占めている取締役会において承認を得ることとするなど、独立社外取締役による適切な関与および監督を行っています。加えて、筆頭独立社外取締役を取締役会議長とし、支配株主等から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させるとともに、執行部門に対する監督機能を一層強化する体制としています。

(3) 各委員会の概要

<指名委員会>

主な役割	株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案の内容の決定、取締役会の諮問に基づく取締役の後継者計画、代表執行役社長その他の執行役等の選定・解職、後継者計画等の答申
委員長	独立社外取締役
構成	3名（過半数が独立社外取締役）
2025年度の開催回数	7回

<報酬委員会>

主な役割	取締役・執行役の個人別の報酬等の決定方針、個人別の報酬等の内容の決定
委員長	独立社外取締役
構成	3名（過半数が独立社外取締役）
2025年度の開催回数	6回

<監査委員会>

主な役割	取締役・執行役の職務執行の監査、監査報告書の作成、株主総会に提出する会計監査人の選解任・不再任に関する議案内容の決定等
委員長	独立社外取締役
構成	3名（過半数が独立社外取締役）
2025年度の開催回数	8回

(4) 取締役会の実効性評価の概要

2025年度は取締役会議長、指名委員長の主導の下、タワーズワトソン株式会社（WTW）を独立した第三者評価機関として起用し、取締役および執行役全員を対象とした質問票による調査を実施しました。

質問票により、取締役会の構成、事前準備および運営、審議の質、取締役の貢献、執行に対するモニタリング、指名委員会、報酬委員会および監査委員会の構成・運営等に加え、2024年度の実効性評価からの課題に対する取り組みについて各取締役が評価を行いました。

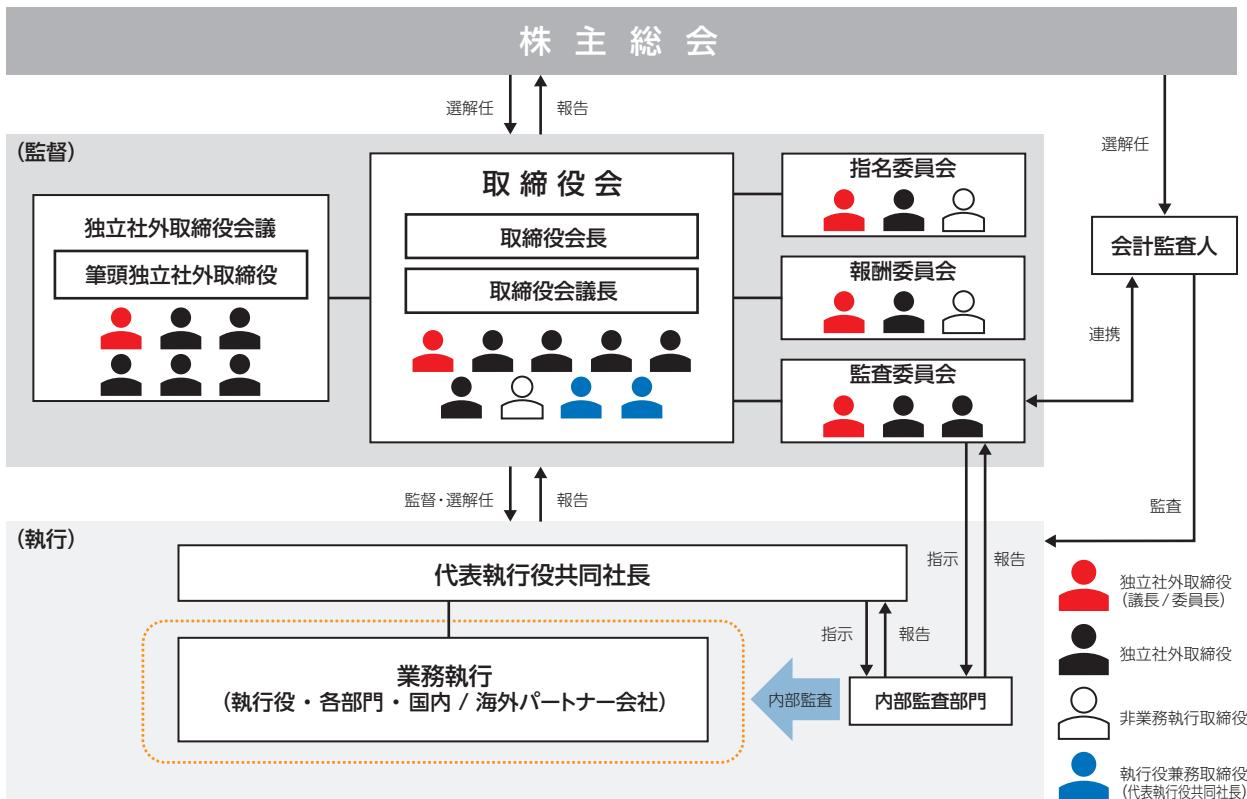
具体的には、前年度評価での課題である①成長戦略議論の充実、②後継者計画の充実、③「Audit on Audit」体制のさらなる高度化の3点です。とりわけ「Audit on Audit」体制については、監査委員会関連規程の整備を含め「アセット・アsembler」モデルに相応しい体制整備についても対象に含めました。

取締役会は、本調査のWTWによる分析・評価に基づく審議の結果、「当社取締役会の実効性は総じて確保されている」と判断しました。同時に、2026年度に強化すべき課題を、引き続き①成長戦略議論の拡充、②後継者計画の充実、③「Audit on Audit」の実効性の向上としました。

このような評価結果を踏まえ、当社取締役会は、「株主価値最大化」に資するべく、引き続きその実効性の向上に取り組んでまいります。

(5) コーポレート・ガバナンスの概要と体制

当社のコーポレート・ガバナンスの概要と体制の詳細は、以下のウェブサイトにて公開しています。
<https://www.nipponpaint-holdings.com/sustainability/governance/cg/>



(注) 本事業報告に記載の金額、株式数および%で表示されるものは、原則として表示単位未満の端数を切り捨てています。

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2025年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
資産		負債及び資本	
流動資産		負債	
現金及び現金同等物	424,337	流動負債	
棚卸資産	225,146	営業債務及びその他の債務	289,380
営業債権及びその他の債権	409,007	社債及び借入金	124,188
その他の金融資産	179,460	その他の金融負債	39,473
その他の流動資産	39,437	未払法人所得税	21,045
小計	1,277,389	引当金	5,196
売却目的で保有する資産	1,492	その他の流動負債	113,392
流動資産合計	1,278,882	流動負債合計	592,677
非流動資産		非流動負債	
有形固定資産	562,598	社債及び借入金	1,297,704
のれん	1,468,989	その他の金融負債	123,950
その他の無形資産	614,148	退職給付に係る負債	18,660
持分法で会計処理されている投資	30,056	引当金	2,027
その他の金融資産	29,377	その他の非流動負債	6,289
その他の非流動資産	24,555	繰延税金負債	153,355
繰延税金資産	9,130	非流動負債合計	1,601,988
非流動資産合計	2,738,856	負債合計	2,194,665
資産合計	4,017,738	資本	
		資本金	671,432
		自己株式	△26,885
		利益剰余金	577,798
		その他の資本の構成要素	581,514
		親会社の所有者に帰属する持分合計	1,803,859
		非支配持分	19,213
		資本合計	1,823,073
		負債及び資本合計	4,017,738

連結損益計算書 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
売上収益	1,774,231
売上原価	△1,023,995
売上総利益	750,235
販売費及び一般管理費	△502,558
その他の収益	21,031
その他の費用	△11,604
営業利益	257,104
金融収益	17,789
金融費用	△27,149
持分法による投資損益	2,108
段階取得に係る差損益	710
税引前利益	250,565
法人所得税	△69,390
当期利益	181,174
当期利益の帰属	
親会社の所有者	179,800
非支配持分	1,373
当期利益	181,174

計算書類

貸借対照表 (2025年12月31日現在)

(単位：百万円)

資産の部		負債の部	
科目	金額	科目	金額
流動資産	90,589	流動負債	142,838
現金及び預金	58,059	関係会社預り金	18,221
未収入金	23,017	1年内返済予定の長期借入金	123,000
その他	9,512	その他	1,616
固定資産	2,835,843	固定負債	1,298,598
有形固定資産	87	長期借入金	1,298,000
建物	56	繰延税金負債	557
その他	31	その他	41
無形固定資産	5	負債合計	1,441,436
その他	5	純資産の部	
投資その他の資産	2,835,750	株主資本	1,484,983
投資有価証券	1,781	資本金	671,432
関係会社株式	2,162,662	資本剰余金	672,808
関係会社出資金	670,664	資本準備金	670,904
その他	641	その他資本剰余金	1,903
資産合計	2,926,432	利益剰余金	167,555
		利益準備金	3,995
		その他利益剰余金	163,559
		繰越利益剰余金	163,559
		自己株式	△26,811
		評価・換算差額等	△18
		その他有価証券評価差額金	△18
		新株予約権	30
		純資産合計	1,484,996
		負債純資産合計	2,926,432

損益計算書 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	
営業収益		
関係会社受取配当金	53,715	
業務受託収入	30	53,745
営業費用		3,665
営業利益		50,080
営業外収益		
受取配当金	67	
為替差益	1,116	
デリバティブ運用益	1,273	
その他	84	2,542
営業外費用		
支払利息	10,239	
シンジケートローン等手数料	2,174	
その他	11	12,425
経常利益		40,196
特別利益		
投資有価証券売却益	3,152	3,152
税引前当期純利益		43,348
法人税、住民税及び事業税	353	
法人税等調整額	30	383
当期純利益		42,965

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書謄本

独立監査人の監査報告書

2026年2月20日

日本ペイントホールディングス株式会社
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人 大阪事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	辻井 健太
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	内田 聡
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	久保田 裕

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、日本ペイントホールディングス株式会社の2025年1月1日から2025年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、日本ペイントホールディングス株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうかを注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

会計監査人の監査報告書謄本

独立監査人の監査報告書

2026年2月20日

日本ペイントホールディングス株式会社
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人 大阪事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	辻井 健太
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	内田 聡
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	久保田 裕

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、日本ペイントホールディングス株式会社の2025年1月1日から2025年12月31日までの第200期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役員及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査委員会の監査報告書謄本

監査報告書

当監査委員会は、2025年1月1日から2025年12月31日までの第200期事業年度における取締役及び執行役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について、以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査委員会は、会社法第416条第1項第1号ロ及びホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容、並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び執行役並びに使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。

また、監査委員会が定めた監査基準、監査方針、監査計画、職務の分担等に従い、会社の内部監査部門及び内部統制部門と連携の上、重要な会議等における意思決定の過程及び内容、重要な決裁書類等の内容、取締役及び執行役等の職務の執行状況、並びに会社の業務及び財産の状況等を調査いたしました。

子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報交換を図り、事業及び財産の状況等を調査いたしました。

さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役及び執行役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容、取締役及び執行役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年2月20日

日本ペイントホールディングス株式会社 監査委員会

監査委員長（社外取締役） 三橋 優隆 ㊟

監査委員（社外取締役） アンドリュー・ラーク ㊟

監査委員（社外取締役） 中村 昌義 ㊟

株主総会会場ご案内図

開催場所

日本ペイントホールディングス株式会社 大阪本社 4階ホール
 大阪市北区大淀北2丁目1番2号



交通の
ご案内

大阪シティバス (58番系統)

- ① 「大阪駅前」または「中津」より「野田阪神前」行に乗車、
「大淀中4丁目」下車すぐ
- ② 「野田阪神前」より「大阪駅前」行に乗車、
「大淀中4丁目」下車すぐ

JR・阪急電鉄・阪神電鉄

- ③ 阪急電鉄「中津」駅より、徒歩約15分
- ④ JR大阪環状線「福島」駅より、徒歩約15分
- ⑤ JR東西線「新福島」駅より、徒歩約20分
- ⑥ 阪神電鉄「福島」駅より、徒歩約20分

◎ 駐車場、駐輪場および喫煙所のご用意はございません。

◎ 株主懇談会の開催およびお土産のご用意はございません。